

HOSPITAL MÃE DE DEUS

Kleber Fossati Figueiredo (COPPEAD/UFRJ)
Claudia Araújo (COPPEAD/UFRJ)

RESUMO

Desde 1998, o Hospital Mãe de Deus, instituição privada com sede em Caxias do Sul, RS, vem implantando o programa Eu Sou Mãe de Deus, para garantir um padrão de excelência na prestação de serviços. O plano de ação para a implantação do programa foi estruturado em quatro etapas: sensibilização, desenvolvimento, implantação e avaliação. As atividades desenvolvidas têm sido bem avaliadas pelo corpo clínico e pelos funcionários. O índice de satisfação dos clientes também tem sido bastante elevado, pois a maioria deles, cerca de 73%, considerou excelentes os serviços prestados pelo hospital, no ano de 2001.

Palavras-chaves: gestão de qualidade em hospitais; serviços de saúde; melhoria da qualidade; gestão hospitalar.

ABSTRACT

Since 1998, the *Mãe de Deus* Hospital, a private institution based in *Caxias do Sul*, RS, Brazil, has been implementing the *Eu Sou Mãe de Deus* Programme in order to assure the excellence of its services. The quality improvement process was structured in four stages: awareness, development, implementation and evaluation. The developed activities have been well evaluated by the physicians as well as the hospital's employees. The customer satisfaction level has also been high, since most of them (73%) have considered excellent the services provided by the hospital in the year 2001.

Key words: quality management in hospitals; health care; quality improvement; hospital management.

INTRODUÇÃO

Numa tarde chuvosa de julho de 2002, os redatores do caso mantiveram uma reunião com Cláudio Seferin, Diretor-Superintendente do Hospital Mãe de Deus (HMD). Dono de personalidade inquieta, marcada pela criatividade, competência e extrema dedicação ao trabalho, este cardiologista, com pós-graduação em administração hospitalar, contou que, ao ingressar no HMD, em 1984, estava realizando um sonho, pois sempre quis atuar em espaços mais amplos do que a medicina proporciona. Cheio de idéias e planos para o hospital, estava certo de que o caminho a ser trilhado seria marcado pelo sucesso. No entanto, os desafios eram maiores do que tinha imaginado.

Ao longo de sua administração, o hospital cresceu consideravelmente e adquiriu excelente imagem no mercado. Como consequência, aumentaram também as preocupações e a necessidade de atender cada vez mais e melhor os clientes que buscam os serviços do HMD.

Para garantir um padrão de excelência na prestação de serviços, o hospital contava com um programa de qualidade denominado Eu Sou Mãe de Deus. Bastante empenhado em alcançar um padrão de atendimento de nível internacional, Cláudio se perguntava se as medidas adotadas no âmbito do programa, estavam mobilizando as pessoas para **vestirem a camisa** do hospital e compartilharem os valores da organização. Pensava também nos ajustes que seriam necessários para garantir os resultados desejados.

Com a certeza de que o comprometimento de todos os colaboradores era condição *sine qua non* para atingir o Padrão de Atendimento Mãe de Deus desejado, Seferin chegou à conclusão de que o melhor seria compartilhar suas dúvidas na próxima reunião da diretoria.

A EMPRESA

O Hospital Mãe de Deus foi fundado em 1979 pela Irmã Maria Jacomina Veronese e está localizado em Porto Alegre, RS. O HMD é uma das obras da Congregação das Irmãs Missionárias de São Carlos Borromeo, Scalabrinianas, e é mantido pela Sociedade Educadora e Beneficente do Sul, com sede em Caxias do Sul. A missão do HMD é “promover a vida, através da assistência física,

espiritual e social, fundamentada nos valores congregacionais, no conhecimento e no modelo de gestão auto-sustentável”.

Em 1984, o hospital possuía a imagem associada à geriatria e operava com uma ocupação de 50% da sua capacidade. Com o falecimento da Irmã Maria Jacomina naquele ano, o hospital passou a ser administrado pela Irmã Jacira Onzi e pelo Dr. Cláudio Seferin. Os primeiros passos desta nova gestão foram dados em direção ao fortalecimento da área de cirurgia cardiovascular e à aquisição de novas tecnologias e equipamentos.

Em 1989, os leitos do hospital tornaram-se insuficientes para atender à demanda e, em 1992, houve a inauguração de nova emergência. Com área maior e mais moderna, o HMD firmou-se como referência de qualidade e de alta tecnologia para pacientes graves e reforçou seu novo modelo assistencial: desenvolver serviços diferenciados e igualmente qualificados, tanto para a complexibilidade (casos graves e de grande exigência tecnológica), quanto para a resolubilidade (atendimentos rápidos e simplificados, utilizando soluções extra-hospitalares).

Entre 1992 e 2002, o HMD cresceu 147% em área física. Vinte e três anos após a inauguração, conta com uma área construída de mais de 41.700 m², 200 leitos, cerca de 1.400 funcionários, 3.500 médicos credenciados e realiza mais de 2.000 cirurgias por mês. Seu faturamento em 2001 foi de aproximadamente R\$80 milhões.

O HMD tornou-se líder na qualidade em serviços e pioneiro na inovação de serviços e soluções médico-assistenciais lançados no mercado gaúcho nos últimos anos. Participou do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) e foi premiado na categoria bronze em 1997/98 e 1998/99, e na categoria prata no período 1999/2000. Ao participar deste programa, a empresa passa por um processo de auto-avaliação e de avaliação externa, realizada, respectivamente, pelos gestores da instituição e por avaliadores do PGQP, considerando os seguintes critérios: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente e no mercado, informação e análise, desenvolvimento e gestão de pessoas, gestão de processos, resultados do negócio.

A imagem, a marca e a credibilidade conquistadas pelo HMD têm o reconhecimento da comunidade de Porto Alegre e também como referência nacional na área de saúde. Os clientes do hospital são particulares e conveniados das classes A e B. Seu principal concorrente é o Hospital Moinhos de Vento, há mais de setenta anos no mercado atendendo a classe A. Há ainda hospitais universitários bem equipados e com quadros médicos diferenciados, além de alguns menores em Porto Alegre, com padrão de atendimento razoável.

Em sua estrutura organizacional, o HMD conta com uma diretoria, formada por profissionais religiosas e leigos, tendo como Presidente a Irmã Jacira Onzi, como Diretor Superintendente o Dr. Cláudio Seferin. Possui as Diretorias Financeira, Administrativa, Médica e Assistencial, ocupadas, respectivamente, pela Irmã Inês Fávero, pelo Dr. Alceu Alves da Silva, pelo Dr. Alberto Kaemmerer e pela Irmã Teresa Giacomini.

INSTALAÇÕES E SERVIÇOS

- . **Serviço de Ação Social.** O HMD, dentro do compromisso social e apostólico com a comunidade em que se insere, desenvolve, junto aos carentes do Estado, ações nas áreas de saúde, assistência social e atenção à criança. O esforço é realizado por uma equipe composta de médicos, oftalmologistas, enfermeiros, assistentes sociais e voluntários.
- . **Serviço de Humanização e Pastoral da Saúde.** Possui como meta animar e valorizar a vida, contribuir na humanização da estrutura hospitalar e zelar pelos valores cristãos. Dentro da Missão e da Filosofia que o constitui, busca orientar e qualificar, técnica e pessoalmente, os colaboradores do HMD. A Pastoral da Saúde tem como objetivo dar apoio espiritual e psicológico aos pacientes e seus familiares, preparando-os para enfrentar o desafio da doença e do sofrimento, transmitindo-lhes confiança em Deus.
- . **Centro Clínico Mãe de Deus.** Inaugurado em 1996, é um complexo de 12.000 m², composto por 58 consultórios interligados *on-line* à rede informatizada de serviços do hospital, permitindo que os médicos consultem laudos e agendem cirurgias ou exames diretamente de seus consultórios, agilizando o atendimento e diminuindo o tempo de resolução dos problemas e patologias. Este projeto foi realizado em parceria com os médicos, que são os proprietários dos consultórios.
- . **Centro Integrado de Medicina do Exercício Mãe de Deus (CIME).** Instalado no andar térreo do Centro Clínico, o CIME oferece atividades físicas preventivas e de reabilitação a diversos grupos de pacientes: pessoas saudáveis, sedentárias, gestantes, dependentes químicos em recuperação ou pacientes em fase de reabilitação cardíaca. Seu objetivo é divulgar os benefícios preventivos da prática de exercícios. São desenvolvidas atividades abertas ao público, como caminhadas e sessões de alongamento, além de palestras educativas abertas à comunidade em geral.

-
- . **Hospital-Dia.** Unidade composta de 16 leitos, voltada para a elevada capacidade resolutive, viabiliza a realização de um grande número de cirurgias ambulatoriais, de diversas especialidades médicas. Esta unidade funciona integrada ao centro cirúrgico ambulatorial e às salas de endoscopia. Entre as vantagens desta unidade, estão a redução de custos, a otimização dos leitos para casos mais complexos e a diminuição dos níveis de infecção hospitalar.
 - . **Lifecheck.** Sistema de *check-up* que baliza suas ações na prevenção e educação para a saúde. Uma semana após a realização de testes, o paciente recebe um relatório contendo o resultado dos exames e os respectivos laudos comentados, uma lista de problemas detectados e recomendações que deveriam ser levadas ao médico para posterior acompanhamento. Muitas empresas encaminham seus executivos para verificação e acompanhamento do estado de saúde. A unidade oferece ainda palestras e cursos dirigidos à saúde da mulher, do adolescente, da terceira idade e de controle do *stress*.
 - . **Housing.** Inaugurado também em 1996, conta com 38 leitos, que oferecem estrutura de *apart-hotel* e completo serviço de hotelaria, com equipe de enfermagem permanente. O atendimento é voltado para pacientes pré e pós-cirúrgicos de procedimentos minimamente invasivos, pessoas que necessitam acompanhamento médico temporário para a realização de exames e observação clínica, entre outros. O foco é na educação e na orientação do paciente, permitindo que ele aprenda a lidar com suas patologias e limitações.
 - . **Unidade de Dependência Química (UDQ).** Existente desde a inauguração do HMD, é a pioneira no Brasil no tratamento da dependência química dentro de um hospital. A UDQ conta com 14 leitos e com uma equipe de seis médicos altamente especializados, freqüentemente convidados para expor suas experiências em congressos nacionais e internacionais. Em junho de 2002, a UDQ recebeu das mãos do Presidente da República a Comenda ao Mérito de Valorização à Vida, honraria recebida pela primeira vez no Estado e também inédita no setor privado no Brasil.
 - . **MedCentro.** Inaugurado em 1999, representa um núcleo de atendimento de serviços do HMD que se desloca para perto do usuário. Esta unidade é bastante resolutive, já que conta com médicos treinados para soluções dos problemas de saúde, e está capacitada para a realização de exames laboratoriais, eletrocardiogramas, ecografias e outros procedimentos simples, evitando que o cliente tenha que se deslocar até o hospital.
 - . **Domicilium.** Presta atendimento domiciliar, com ênfase na orientação e na

educação para o autocuidado, estabelecendo o compromisso familiar. Este serviço está voltado para os clientes com doenças crônicas, como os diabéticos e as vítimas de AVC, com doenças agudas, como pós-operatórios e politraumas, e pacientes em fase terminal.

• **Centro Científico Cultural.** Inaugurado em 1998 para o desenvolvimento científico e cultural, tem a atuação fundamentada em quatro áreas: Centro de Eventos e Biblioteca Multimídia, Núcleo de Apoio à Pesquisa, Núcleo de Apoio ao Ensino e Revista Mãe de Deus. Ocupando uma área de aproximadamente 2.000 m², possui auditório com capacidade para 200 pessoas, duas salas de aula, três salas de reuniões, uma área para a realização de exposições, uma área de convivência com restaurante, lanchonete e salão de cabeleireiros, recursos audiovisuais completos e atualizados. É possível, por exemplo, a transmissão e o acompanhamento simultâneo de cirurgias realizadas no centro cirúrgico.

POLÍTICAS E RELACIONAMENTOS

Relacionamento com o Corpo Clínico

Os médicos estão organizados de forma representativa e integrados às principais decisões estratégicas da instituição. A direção considera o envolvimento e a adesão da equipe médica fatores importantes para o controle de custos, com o gerenciamento adequado dos recursos. O Centro Clínico é visto como estratégico para aprofundar o relacionamento com os médicos e aumentar o seu comprometimento em relação ao hospital.

De acordo com um dos dirigentes do HMD, a competência e a motivação dos médicos são fundamentais no modelo de gestão da qualidade do hospital. Em suas palavras,

“a maioria de nossos médicos está numa faixa etária que vive uma certa desilusão com a profissão. O médico hoje trabalha em condições precárias; ele é desmotivado com o sistema de saúde, com os planos de saúde, precisa correr de um lado para o outro, de hospital para hospital. Com a criação do Centro Clínico, nós procuramos fixar o médico aqui no hospital de uma forma amiga e parceira. Ali ele tem seu consultório particular, tem acesso às bases de dados de seus clientes, temos aqui o Centro Científico,

onde o médico pode consultar a biblioteca multimídia, promover seminários com os colegas; enfim, criamos condições para o profissional centralizar sua atividade”.

Em 1998, foi criada a Associação dos Médicos do Hospital Mãe de Deus que, por meio da atuação social, científica e comercial, estabelece normas de interação dos médicos com o mercado e com o próprio hospital. Entre as atividades que desenvolve, destacam-se: (1) a administração de todos os honorários médicos provenientes dos aproximadamente 7.000 atendimentos de emergência prestados por seus associados; (2) o fornecimento de apoio à atividade médica por meio da prescrição eletrônica das atividades, que possibilita que a qualquer momento o profissional médico acesse o histórico de saúde do paciente, incluindo exames e arquivo médico; e (3) a promoção de palestras mensais abertas à comunidade com o objetivo de prevenir doenças e riscos aos pacientes.

Relacionamento com a Enfermagem

O HMD faz investimentos permanentes na recapacitação e atualização da sua equipe de enfermagem, fortalecendo a atuação deste profissional. Em 1998, foi criado o Plano de Desenvolvimento de Enfermagem (PDE), para elevar a competência técnica do profissional enfermeiro, proporcionar o seu reposicionamento comportamental e fundamentar a sua atuação como gerente do processo assistencial. Trata-se de um programa contínuo e permanente de recapacitação, que inclui a realização de eventos e cursos que privilegiam diversas áreas do desenvolvimento do profissional.

A Irmã Teresa Giacomini, responsável pela área de enfermagem, considera importante a equipe substituir uma postura passiva por uma mais ativa, contribuindo, junto ao médico, na avaliação, no diagnóstico e na evolução de cada caso. Os enfermeiros, assim como os médicos, a nutrição e a pastoral da saúde podem acompanhar a evolução do estado do paciente pela prescrição eletrônica das atividades.

Os funcionários novos da equipe assistencial, além do processo inicial de integração com atividades durante oito horas, recebem 18 horas/aula de treinamento admissional e três horas de informática. Nesse período, reforçam os valores institucionais, conhecem a estrutura, os objetivos e o funcionamento das rotinas assistenciais e são apresentados a todos os setores e serviços do hospital.

Relacionamento com os Funcionários e Políticas de Recursos Humanos

O HMD desenvolve uma política de recursos humanos voltada para a valorização das pessoas. Além de um forte plano de desenvolvimento, os colaboradores da instituição contam com uma série de benefícios: plano de assistência médica para funcionários e dependentes, atendimento odontológico, auxílio farmácia, refeições subsidiadas, creche para crianças de até sete anos, campanhas de vacinação e atividades sociais.

Todo mês, o mural do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) apresenta os nomes e as fotos dos funcionários que se destacaram por sua atuação e participação junto ao cliente. Estes funcionários são escolhidos pelos próprios pacientes por meio de um preenchimento de formulários. Há forte preocupação em manter os melhores profissionais do mercado e evitar rotatividade. O setor com maior índice de rotatividade era o de enfermagem.

Há uma remuneração fixa, associada ao plano de cargos e carreiras, e uma variável, baseada em três elementos: absenteísmo, participação em treinamento e satisfação do cliente (vide Anexo 1). O Programa de Remuneração Variável tem metas mensais para todos os funcionários, mas o bônus é pago trimestralmente. A cada mês que as metas são atingidas, o funcionário recebe 8,33% do salário nominal, podendo chegar, assim, a um salário adicional por ano.

O Dr. Alceu Alves da Silva, Diretor Administrativo do hospital, resume as atividades desenvolvidas pela área de recursos humanos da seguinte forma:

“todas as ações na área de recursos humanos procuram estimular os colaboradores a participar não só da operacionalização das atividades, da busca de soluções e de melhorias no desempenho de seu trabalho, mas, sobretudo, que tenham a dimensão exata de sua importância nos resultados e no cumprimento da missão institucional”.

Relacionamento com os Planos de Saúde

O HMD adota uma política de direcionamento da ocupação de suas instalações, tentando aumentar um tipo de convênio, reduzir outro, para não depender excessivamente de algum deles. Este procedimento é chamado de *mix* de convênio.

A Irmã Inês Favero, Diretora Financeira, acredita na existência de uma relação de troca entre o HMD e os planos de saúde:

“os planos de saúde pagam o serviço, mas vendem o plano com o nosso nome. O plano é mais caro porque tem o Mãe de Deus. Então a relação é de financiador, mas é de troca também. Nós temos aqui dentro, por exemplo, um escritório da UNIMED para atender melhor o nosso cliente. Mantemos uma relação comercial permanente, muita negociação, constantemente temos que lidar com a glosa de pagamentos. Em alguns casos, nós temos razão; em outros, a razão está com o plano, porque faltou a autorização do médico solicitando o uso de determinado equipamento, às vezes aparece o consumo exagerado de material em curativos. Eu diria que se trata de uma relação comercial, que pode se transformar em parceria na medida em que selecionarmos melhor os convênios, melhorarmos nossos procedimentos, caminhando assim para uma maior confiança entre as partes”.

Relacionamento com os Pacientes e Familiares

O HMD enfatiza o relacionamento mútuo por meio do conhecimento dos clientes e fazendo com que o mercado conheça o hospital. De cinco em cinco anos, é feita uma pesquisa de mercado, para identificar os atributos de qualidade e os requisitos de satisfação do cliente. No entanto, a meta de atendimento a ser atingida é geral, e não atributo por atributo. O que se busca é a satisfação do cliente com o serviço como um todo. Os instrumentos de comunicação permanentes do cliente com o hospital são os formulários e o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). Comentários sobre aplicação dos formulários e tratamento pelo SAC dos resultados obtidos, serão apresentados adiante.

O PADRÃO MÃE DE DEUS DE ATENDIMENTO

Em 1998, ocorreu um problema no atendimento a um cliente e isto gerou uma auto-avaliação do processo de prestação do serviço. Foi desenvolvido, então, o projeto Atendimento Centrado no Cliente (ACC), liderado pelo Diretor-Superintendente do HMD, com apoio de uma equipe de profissionais. O primeiro passo do projeto ACC foi uma análise profunda da situação existente no momento, gerando as seguintes ações:

- . realização de *benchmarking* em relação aos procedimentos adotados pela Disney e pelo Hotel Ritz Carlton;
- . busca de relatos dos clientes;

. realização de uma avaliação junto a um grupo de pacientes, para identificar os aspectos-chaves do atendimento na visão do cliente. Destacaram-se tempo de espera e ausência de informação.

Foram identificados os seguintes problemas: maior foco no processo do que no cliente; nem todos os funcionários tinham clareza das expectativas dos clientes; faltava conhecimento dos papéis a serem desempenhados pelos funcionários; faltava clareza quanto à direção que o HMD estava tomando e não existia um programa de comunicação interna.

A partir da análise crítica da situação com todas as informações coletadas, foi definida uma filosofia, uma estratégia de atendimento ao cliente. A meta era implantar um padrão de atendimento Mãe de Deus, que facilitasse a avaliação dos processos e resultados e que disponibilizasse aos clientes um atendimento que superasse suas expectativas, tanto as ligadas diretamente à saúde, como as relativas ao conforto espiritual e à atenção individualizada. A ênfase passaria a ser no cliente, e não no processo.

A concepção do posicionamento do HMD com relação ao atendimento ao cliente passou a ser expressa pela figura da **casa**: o atendimento ao cliente sustenta-se na cultura organizacional, composta por sua missão e por seus valores, sendo a base para os três processos-chaves: atendimento humano, atendimento espiritual e atendimento técnico. A cultura organizacional e estes três pilares garantiriam o Padrão Mãe de Deus de Atendimento e tinham por foco o cliente (vide Anexo 2).

Programa Eu Sou Mãe de Deus

Para alcançar o Padrão Mãe de Deus de Atendimento, foi criado o programa Eu Sou Mãe de Deus, com os seguintes objetivos: (1) alterar a atitude e o estilo com que a liderança de toda a organização interage no processo de atendimento ao cliente, apoiando e conduzindo a equipe no dia-a-dia; (2) implantar e acompanhar o Padrão Mãe de Deus de Atendimento; (3) mudar as atitudes dos funcionários perante os clientes, com base no Padrão Mãe de Deus de Atendimento; e (4) desenvolver a gestão de processos centrada no cliente, com a participação dos funcionários. Todas as ações relacionadas com a qualidade passaram a ser consolidadas no âmbito do programa, que passou a ser oficialmente o programa de qualidade do hospital.

Implantação e Desenvolvimento do Projeto Eu sou Mãe de Deus

O plano de ação para o programa Eu Sou Mãe de Deus ficou composto pelas seguintes etapas: sensibilização, desenvolvimento, implantação e avaliação.

1. Sensibilização. Divulgação do programa Eu Sou Mãe de Deus, bem como da visão do Padrão Mãe de Deus de Atendimento entre todos os que participavam do processo. Três atividades, lideradas pelo diretor-superintendente, compuseram esta etapa: divulgação para os gestores, divulgação para os funcionários e motivação para os funcionários. O esforço de divulgação significava aproveitar qualquer reunião, seminário, publicação interna, para disseminar a missão do programa: o foco no cliente.

2. Desenvolvimento. Tradução dos objetivos em ações concretas e planejamento das atividades que comporiam o programa Eu Sou Mãe de Deus. Havia o entendimento de que para alcançar os objetivos do programa, seria necessário uma mudança de atitude das pessoas. Por este motivo, a área de RH criou três estratégias de abordagem:

- . realização de atividades que desenvolvessem conhecimentos e habilidades entre os funcionários, para sustentar o engajamento no Padrão Mãe de Deus de Atendimento;
- . estímulo à participação da liderança do hospital na elaboração e na implantação das ações do programa, para aumentar seu comprometimento;
- . criação de mecanismos de *feedback* para direcionar as ações seguintes do programa, ou redirecionar as já existentes.

3. Implantação. Conjunto de ações integradas para inserir o Padrão Mãe de Deus de Atendimento nos processos do dia-a-dia. A primeira ação implementada foi o *workshop* com os gestores, em que foi definido o papel do gestor frente ao cliente: “estar junto ao cliente e à equipe, agindo de forma exemplar, sensível e integradora”. O Programa de Integração Institucional, responsável pela integração dos novos funcionários, passou a dedicar duas horas de treinamento à divulgação de conceitos e orientações básicas a respeito do modelo de atendimento ao cliente, com o apoio de recursos audiovisuais, estudo de situações de atendimento e projeção de filmes. Nesta etapa, foram implementados quatro subprojetos:

-
- . **Conversando com você** – café-da-manhã ou da tarde a cada quinze dias, coordenado por um diretor e um gestor, para a discussão de um tema atual e de interesse. Em cada encontro participam 10 funcionários de áreas diversas, com o objetivo de aproximar diretoria e funcionários, estimular os colaboradores a exporem suas idéias e a tirar suas dúvidas, disseminar conceitos e valores relativos ao cliente, identificar oportunidades de melhoria e *inputs* para atividades de treinamento.

Sobre o assunto, os redatores do caso ouviram o depoimento de uma auxiliar de hemoterapia:

“eu trabalhei em outro hospital e vim para cá; lá era bem diferente [...] Aqui eles tratam todos iguais. Tem a feira de arte, a semana da arte e da música, festa do Dia das Crianças [...] Todo mundo participa. Aqui, a gente pode dar idéias, dizer como a gente gostaria que fosse o trabalho. Nos encontros, cada um se apresenta, diz sua função, se gosta do que faz [...] Pedem pra gente falar sobre idéias, como melhorar o trabalho [...] Aqui te dão valor, você está falando, te escutam [...] Tu não és uma pessoa esquecida, todo o hospital está por dentro do que acontece [...] Todo mundo gosta [...] É telegrama, e-mail [...] Estão sempre pedindo opiniões, tem o questionário no computador pra gente olhar e responder [...] Todo mundo acessa a Internet, dá uma lida, vê o que precisa mudar, se comunica. Eu agora vou entrar na turma de enfermagem, num curso muito bom que é dado para os funcionários. Tem muitas coisas nesses cursos que a gente não conhece, a auto-estima levanta [...] Eu sou do interior, trabalhei noutro hospital durante dez anos e depois vim pra cá. Eu cheguei em casa radiante, contando e minha mãe perguntou: “mas o que tem de diferente no Mãe de Deus?”; e eu disse: “Ah [...] te chamam pelo nome, nunca se sabe quem é médico, quem é chefe, quem não é, te tratam igual”.

- . **Com a palavra o cliente** – encontro mensal com um grupo de pacientes e familiares para serem ouvidos a respeito da estada no HMD, coordenado diretamente pela presidência e com o apoio dos setores de recursos humanos e Serviço de Atendimento ao Cliente. Os clientes eram orientados a avaliarem sua estada no hospital considerando os aspectos de estrutura física, processos e qualidade de atendimento recebido. O objetivo deste subprojeto era criar um grupo de clientes colaboradores, trabalhar a fidelização, desenvolver um banco de dados sobre as necessidades e expectativas dos clientes, abrir canal de comunicação entre a diretoria e os gestores com os clientes, trazer a voz do cliente para os projetos de negócios da instituição e *inputs* para as atividades de treinamento.

A Irmã Jacira Onzi, Presidente do HMD, é a condutora deste subprograma. Ela reúne, a cada 20 dias, um grupo de 10 a 12 clientes e durante uma hora e meia escuta elogios, mas provoca os presentes a fazerem críticas e darem sugestões para melhorar o serviço. Segundo ela, “os clientes estão cada vez mais exigentes. Mas, se passamos uma imagem de qualidade, temos que ser coerentes com esta imagem. Isto significa fazer com que os funcionários tenham sempre na mente que eles são os pilares do nosso programa de qualidade; ou seja, são eles que sustentam a imagem que passamos aos clientes”.

- . **Gerenciamento itinerante** – a cada mês, um diretor e um gestor visitam uma unidade do hospital. Estas visitas aumentam o conhecimento da diretoria sobre os processos das áreas e possibilitam a transmissão de informações sobre valores e padrões de atendimento, a identificação das expectativas dos clientes e dos funcionários, além de representarem um canal direto de comunicação dos funcionários com a diretoria.
- . **Treinamento por módulos** – programa de educação continuada que direciona o desenvolvimento dos colaboradores aos interesses de aprendizado, para garantir qualidade e competência. O treinamento é desenvolvido em quatro horas, sendo abordados aspectos ligados à cultura organizacional (missão e valores) e ao Padrão Mãe de Deus de Atendimento. A partir da opinião dos funcionários sobre os principais conhecimentos e habilidades a serem desenvolvidos para o cumprimento dos padrões de Atendimento Humano, o treinamento foi estruturado como segue abaixo.
 - . Módulo básico, conhecido como Atendimento Centrado no Cliente: desenvolvimento de atividades a cada quinze dias com funcionários do hospital. Representa uma continuidade do Programa de Integração Institucional e estabelece a inserção do funcionário no programa Eu Sou Mãe de Deus. Os diretores do HMD são os instrutores do treinamento.
 - . Módulo complementar, batizado de **o cliente em cena**: com a participação efetiva dos gestores e a utilização de métodos lúdicos, tem o objetivo de facilitar e incentivar a internalização dos conceitos relativos à missão, aos valores, à ética profissional e ao Padrão de Atendimento Humano.
 - . Módulo de integração ou **Produtos e Serviços**: divulga a finalidade, as características e a localização dos produtos e serviços do hospital.
 - . Módulo de incentivo: proporciona aos funcionários entendimento do significado do processo de prestação de serviços para o seu dia-a-dia e para o cumprimento dos Padrões de Atendimento Humano.

-
- . Módulo de reconhecimento: insere o cliente na distinção e no reconhecimento do desempenho dos funcionários em relação ao exercício dos Padrões de Atendimento Humano.

4. **Avaliação.** Foi estruturado um sistema de avaliação periódico para acompanhar a efetividade das ações do programa. O acompanhamento dos resultados obtidos é feito por meio de indicadores diretos e indiretos de satisfação dos funcionários e dos clientes.

No que se refere aos funcionários, há dois conjuntos de resultados, especificados abaixo.

- . Indicadores diretos: informações coletadas junto aos funcionários no subprojeto Conversando com Você e no programa Com a Palavra o Cliente, que registra todas as avaliações, opiniões, críticas e sugestões dos clientes.
- . Indicadores indiretos: questionários aplicados junto aos funcionários após os programas de Integração Institucional e de Treinamento por Módulo (vide Anexo 3); questionário aplicado a cada dois anos junto aos funcionários; instrumentos de coleta de dados colocados à disposição dos clientes; mensagens, cartas ou cartazes de agradecimento enviados pelos pacientes ou seus familiares às equipes de trabalho

No caso dos clientes, são realizadas pesquisas sistemáticas, com o uso de formulários específicos. Os resultados das pesquisas são trabalhados pelo SAC.

Formulários

Os formulários são aplicados diariamente em todas as pessoas que circulam pelo hospital. São dois tipos de formulários: um para a internação e outro para o ambulatório. Em ambos, há uma parte em que é pedido aos clientes que identifiquem, entre os atributos apresentados, qual o de maior importância (vide Anexos 4 e 5). As informações coletadas são compiladas pelo SAC e tratadas de duas formas:

- . reunião operacional do SAC, todas as quartas-feiras, em que estão presentes funcionários do setor e outras pessoas de áreas ligadas por competência ao processo de relacionamento com o cliente. Nestas reuniões são analisados os indicadores de satisfação e todos os fatores que os compõem.
- . com base nas reuniões semanais, são elaborados relatórios quinzenais e mensais para apurar o indicador e tudo o que foi referido pelo cliente. Todas as críticas

e comentários feitos pelos clientes são anotados, gerando um documento encaminhado à diretoria e aos gestores das áreas.

As reclamações dos clientes enquadram-se em duas categorias: setorial ou institucional. Se a insatisfação é com determinado setor, o responsável pela área é chamado para participar da reunião semanal e deve elaborar planos de ação para aquele setor. Quando os pacientes se queixam da instituição, é feito um relatório e encaminhado para a diretoria, que se reúne às terças e quintas-feiras. Neste relatório, são identificadas as causas e, se possível, são levadas alternativas de solução, com plano de ação concebido e com proposta orçamentária.

O número de formulários preenchidos é significativamente elevado e, em 2001, 73% dos respondentes atribuíram nota máxima à satisfação, enquanto apenas 3% disseram-se insatisfeitos com o atendimento. Os clientes recebem um *feedback* de suas reclamações quando se identificam. No entanto, a grande maioria mantém o anonimato.

Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)

As reclamações feitas diretamente ao Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) são encaminhadas juntamente com as reclamações feitas nos formulários. Reclamações que exigem solução imediata recebem um tratamento reativo e, posteriormente, adota-se uma política preventiva para evitar que o erro se repita. Aos funcionários é dada autonomia para tentar resolver o problema.

Sergio Ruffini, coordenador do programa de qualidade e responsável pelas pesquisas e todos os mecanismos de aferição de satisfação do cliente, enxerga a reclamação do paciente como uma segunda chance: “o paciente que reclama está nos dizendo o seguinte: “Quando eu voltar aqui eu não quero encontrar isso de novo”. Então o paciente que reclama é o paciente que volta, é o teu cliente sistemático, e eles não querem encontrar aquele motivo quando voltarem. Se ele nunca mais voltasse aqui, não se daria ao trabalho de reclamar”.

DESAFIOS GERENCIAIS

Embora satisfeito com o conjunto de indicadores proporcionados pela gestão da qualidade, Cláudio Seferin pensava nos itens que iria incluir na pauta da próxima reunião do Conselho de Administração. Ele pensava em colocar em discus-

são algum tema que provocasse reflexões sobre como manter a equipe entusiasmada no mesmo nível dos primeiros momentos do programa. O que estava dando certo e o que deveria ser alterado? Deveriam ser introduzidas novas medidas? Deveriam ser adotados outros indicadores de desempenho?

OBJETIVOS EDUCACIONAIS DO CASO

Discutir questões relacionadas com: (1) alinhamento da estratégia da organização com o sistema de prestação de serviços; (2) relação da satisfação do cliente interno com a excelência na prestação de serviços; (3) importância da motivação e do comprometimento dos funcionários para os objetivos a serem alcançados pela organização; e (4) etapas de um programa de qualidade em uma organização de serviços.

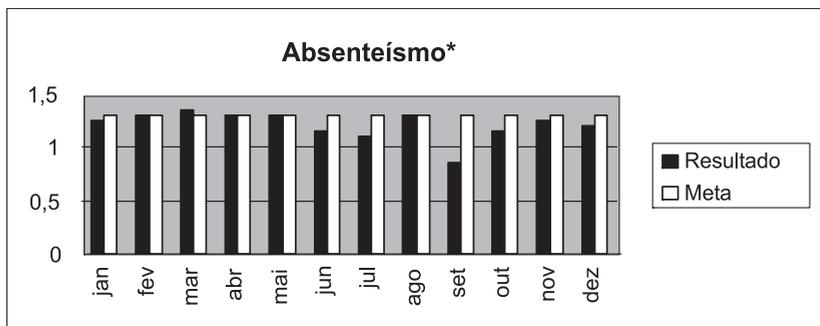
OBTENÇÃO DOS DADOS

Os dados para elaboração deste caso foram obtidos por meio de trabalho de campo e de pesquisa documental.

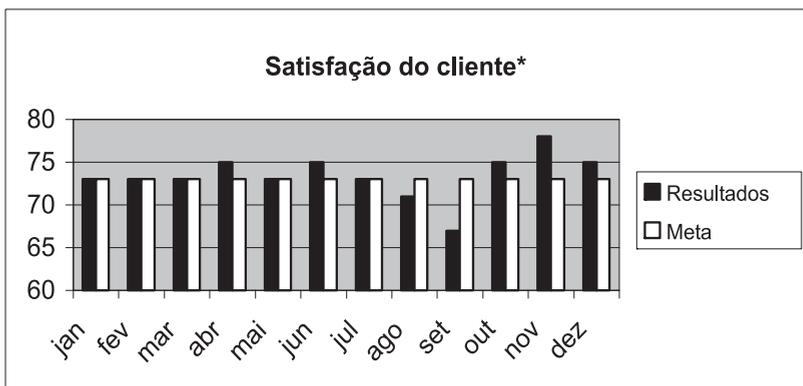
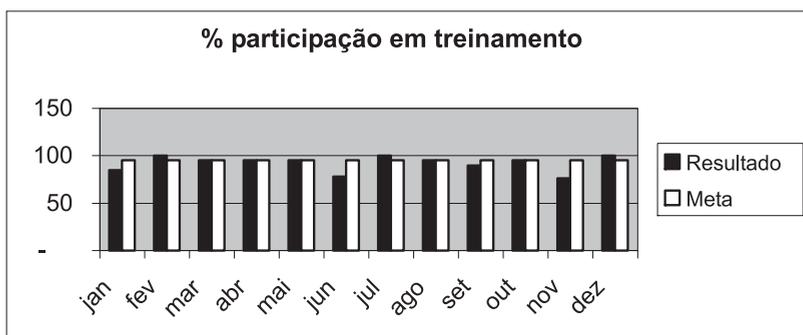
UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

Caso recomendado para uso em programas de mestrado e de formação executiva.

ANEXO 1: ABSENTEÍSMO, PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM 2001 - RESULTADOS X METAS



Nota: * % de número de horas de faltas, justificadas ou não, e atrasos/total de horas trabalhadas.



Nota: * % de clientes que consideraram o atendimento ótimo.

ANEXO 2: POSICIONAMENTO DO HMD EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO AO CLIENTE



ANEXO 3: *FEEDBACK* DOS FUNCIONÁRIOS - 2001

Avaliação do treinamento quanto ao conteúdo	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Valorização do colaborador	66%	34%		
Aprox. da diretoria com os gestores e com os colaboradores	79%	19%	2%	
Abertura à exposição de idéias e oportunidades de melhorias	73%	23%	4%	
Abertura para esclarecimento de dúvidas	58%	42%		
Entendimento da importância do cliente	62%	34%	4%	

Avaliação do treinamento quanto ao instrutor	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Conhecimento do assunto	76%	9%		
Clareza e objetividade	76%	10%		
Ritmo de aula	53%	32%	1%	
Abertura ao debate	67%	16%	1%	
Ligação com aspectos práticos	62%	22%	1%	
Tempo	35%	46%	3%	

Comentários e sugestões:

“Espero que haja mais treinamentos ligados ao atendimento ao público e que todos possam participar, pois um setor depende do outro, para conseguirmos atingir nossas metas”.

“Dar continuidade a este tipo de programa, pois ele auxilia na resolução de certos problemas enfrentados no nosso dia-a-dia”.

“Que funcionários mais antigos façam uma reciclagem”.

Avaliação dos encontros	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Tema central	67%	33%		
Organização/Coordenação	89%	11%		
Cardápio	79%	21%		
Tempo	67%	33%		

Avaliação dos coordenadores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Conhecimento do assunto	66%	34%		
Clareza e objetividade	71%	25%	4%	
Abertura ao debate	64%	32%	4%	

Comentários e sugestões:

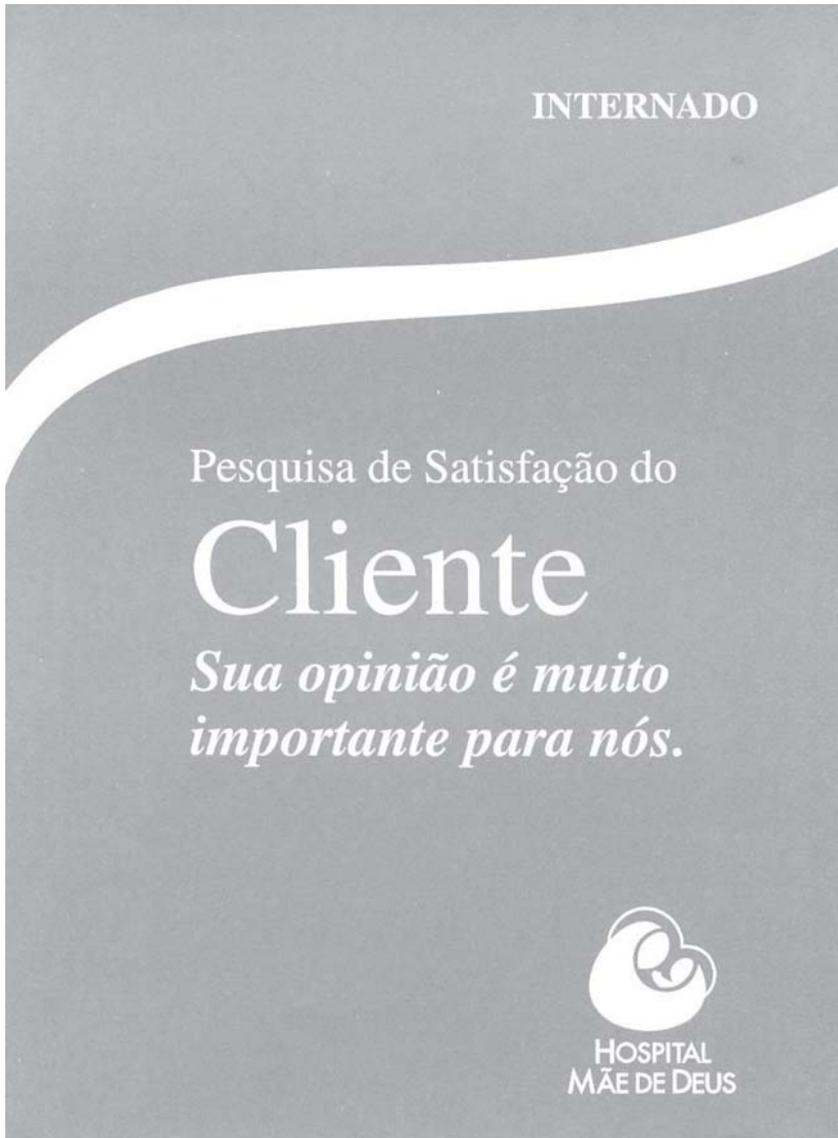
“Que esses encontros tenham seqüência, para que possamos expor nossas idéias e esclarecer dúvidas do dia-a-dia”.

“Espero que nos encontremos mais vezes”.

“Este encontro nos devolve a sensação de igualdade. A troca de idéias sempre acrescenta muito e nos faz melhores”.

“Achei interessante o que foi colocado no encontro. Como sugestão, colocaria alguns assuntos predefinidos na pauta de reunião. Acredito que seria mais fácil para quem tem dificuldade de expor suas opiniões”.

ANEXO 4: FORMULÁRIO PARA A INTERNAÇÃO



ANEXO 5: FORMULÁRIO PARA O AMBULATÓRIO

AMBULATORIAL

Pesquisa de Satisfação do

Cliente

Sua opinião é muito importante para nós.



HOSPITAL
MÃE DE DEUS

ANEXO 5 (CONTINUAÇÃO)

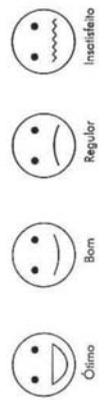
Quais os itens que você considera mais importante para sua satisfação?

CORDIALIDADE INFORMAÇÕES ÚTEIS

CAPACIDADE PARA RESOLVER PROBLEMAS AMBIENTE CONFORTÁVEL

AGILIDADE NO ATENDIMENTO

Qual sua opinião final sobre o atendimento recebido no:



Algum funcionário destacou-se no seu atendimento

Nome do funcionário: _____

Função: _____

Você voltaria a utilizar nossos serviços ou recomendá-los?

SIM NÃO - Por que? _____

Avaliação da qualidade dos serviços

Assinale seu nível de qualidade em relação a:

1 - Cordialidade

2 - Capacidade para resolver problemas

3 - Agilidade no Atendimento

4 - Informações Úteis

5 - Ambiente Confortável

Ótimo Bom Regular Ruim
 Ótimo Bom Regular Ruim
 Ótimo Bom Regular Ruim
 Ótimo Bom Regular Ruim
 Ótimo Bom Regular Ruim

